

Uma proposta para a avaliação da qualidade dos serviços da administração de um *shopping center* utilizando o modelo servqual

Larissa Maria Argollo Arruda Falcão (UFPE) lafalcao@hotmail.com

Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo (UFPE) manmelo@ufpe.br

Débora Eleonora Pereira da Silva (UFPE) débora@ufpe.br

Denise Dumke de Medeiros (UFPE) ddm@ufpe.br

Resumo

Atualmente os mercados estão imersos em uma economia de serviços, que trata como vantagens competitivas a qualidade do serviço prestado. O cliente faz um pré-julgamento do produto ou serviço, formando um padrão, analisando a discrepância entre o esperado e o recebido, em relação a avaliação real que é feita. Logo, o objetivo desse trabalho é desenvolver uma proposta para avaliação da qualidade dos serviços de administração de um dos grandes shoppings da região metropolitana do Recife, sobre o ponto de vista de seus prestadores de serviços. A proposta para avaliação compara as expectativas com as percepções dos clientes obtendo a qualidade percebida do serviço, as expectativas dos clientes com a percepção da administração sobre estas expectativas, analisando quais são os serviços de qualidade para o cliente, e tenta compreender como os clientes formulam suas expectativas. Após a análise foram identificados os pontos fortes e os pontos fracos, observando-se que a administração do shopping estudado necessita de mudanças para melhor se adaptar às necessidades dos seus clientes, além de precisar alterar sua forma de comunicação com estes. Os resultados confirmam a potencialidade do modelo utilizado neste trabalho como ferramenta de gerenciamento da qualidade de serviços da administração.

Palavras-chave: Vantagens competitivas; Servqual; Qualidade de serviço.

1. Introdução

Atualmente, segundo a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE, 2004), o Brasil é o décimo país no mundo em quantidade de *shoppings* construídos, estando 64% deles localizados nas capitais. Na região Nordeste este número sobe para 87% localizados na capital, possuindo um padrão de qualidade que se equipara ao dos países desenvolvidos.

Segundo Underhill (2004) os *shopping centers* estão substituindo o comércio de rua porque, além das vantagens competitivas empresariais que oferecem, podem trazer benefícios aos clientes. Essa substituição representa a mudança de comportamento da população atual, que busca cada vez mais concentrar os serviços em um mesmo local, por falta de tempo, comodidade e questões de segurança, dentre outros motivos.

A administração das empresas sofre de graves problemas gerenciais. São problemas de adaptação a uma ordem econômica cada vez mais competitiva e internacionalizada, e relativos à preparação e utilização da mão-de-obra, já que o país tem problemas muito sérios nessa área (BOOG e BOOG, 2003). Tais problemas necessitam ser analisados para que a administração seja bem sucedida.

Inicialmente, as vantagens competitivas eram proporcionadas por fatores de natureza estática, tais como a proximidade da mão-de-obra barata e de fontes de recursos naturais. Com a intensificação da concorrência, essas vantagens assumem características dinâmicas, baseando-se em fatores, como a qualidade dos serviços oferecidos, os prazos de entrega, a introdução de

inovações tecnológicas nos produtos e processos e a gestão dos custos logísticos e de transportes (CASTRO, 1995, *apud* BELIZÁRIO *et al*, 2002).

Segundo Albrecht (2000, p. 50), a definição de serviço é simples: “Serviço é todo trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra. E por qualidade compreende-se que é à medida que uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, soluciona um problema ou agrega valor em benefício de uma pessoa”. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), mensurar a qualidade de serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por fatores intangíveis. A qualidade de serviço contém muitas características psicológicas, ao contrário de um produto, cujas características físicas podem ser facilmente mensuradas.

O cliente faz um pré-julgamento do produto ou serviço, formando um padrão, analisando a discrepância entre o esperado e o recebido, em relação ao qual a avaliação real é feita. A satisfação é conceituada como um padrão formado por expectativas e é modificada pela qualidade perceptível por meio do consumo do produto ou serviço.

Assim, o objetivo do presente trabalho é apresentar uma análise crítica da avaliação da expectativa e da percepção de clientes de serviços, tendo como base a qualidade percebida da administração, adotando o SERVQUAL. Visando demonstrar a importância de um planejamento estratégico para uma empresa de serviços, voltado para os fatores críticos de sucesso.

2. Metodologia

Na literatura, vários são os modelos propostos para a análise da qualidade do serviço, porém Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988,1994) conceberam um método de mensuração da qualidade de serviços e o denominaram *Service Quality Gap Analysis*, conhecido como SERVQUAL. Esse modelo para a análise e o gerenciamento da qualidade de serviços consta de um Modelo de Análise do *Gap* (falha) da Qualidade e da escala SERVQUAL, constituído de um questionário direcionado aos clientes, sendo uma ferramenta de diagnóstico que propõe uma avaliação numérica da qualidade, destacando as forças e fraquezas da empresa na área de serviços (CONSOLI e MARTINELLI, 2001). Segundo Moraes e Lacombe (2004), esses *gaps* seriam grades obstáculos na tentativa de se atingir um nível de excelência na prestação do serviço. O SERVQUAL é o que melhor se enquadra no objetivo do trabalho, pois pode ser aplicado em diversos tipos de serviços, analisa por meio da escala Tipo Likert a qualidade percebida e a expectativa com base nas dimensões da qualidade, que são expostas em um questionário com vinte e duas questões.

O modelo ainda propõe um estudo do *Gap* da qualidade, que se divide em cinco, cada um analisando uma determinada etapa, ou melhor, um segmento do processo de serviço, os quais serão estudados conforme as necessidades e características da empresa.

O questionário SERVQUAL, elaborado sobre cinco das dimensões da qualidade, fonte para a obtenção de informações, tais como: a percepção da administração sobre as expectativas do cliente, a qualidade do serviço percebido e a expectativa e percepção dos clientes sobre o serviço da administração. O questionário é de fácil aplicação, podendo ser aplicado para a análise do grupo foco e/ou para as entrevistas pessoais.

O objetivo desta pesquisa de campo consiste na coletas de dados e análise dos dados obtidos com a Escala SERVQUAL, nas entrevistas do grupo foco para avaliar a percepção da administração de uma organização, nesse caso um *shopping center*, sobre as expectativas do cliente, *Gap* 1, e nas entrevistas pessoais, como instrumento para melhor conhecer os clientes da organização e suas expectativas, *Gap* 5; tendo como seu principal objetivo verificar se a administração está suprimindo as expectativas dos seus clientes, analisando esse objetivo

mediante a percepção e a expectativa que os clientes têm dos serviços prestados pela administração.

A amostra selecionada para a coleta das informações foi a não-probabilística por quota para a aplicação do instrumento de coleta de dados.

A interpretação dos resultados foi realizada com o uso do coeficiente de correlação de Spearman, para a análise das variáveis qualitativas ordinárias obtidas com a aplicação do questionário.

3. Dimensões da qualidade

Foram identificadas as cinco dimensões que o cliente julgava ser mais importantes para determinar a qualidade dos serviços: aspectos tangíveis, empatia, segurança, presteza e confiabilidade. Com base nessas dimensões, surgiu o conceito de falha de qualidade em serviços ou SERVQUAL, o qual consiste na diferença entre a expectativa de um cliente com relação a um serviço a ser prestado e sua percepção quanto à forma com que o mesmo é realizado. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) detalham as cinco dimensões da qualidade:

- Aspectos tangíveis: capacidade de a empresa gerenciar seus aspectos tangíveis, pois, devido à ausência de um produto físico, os clientes muitas vezes confiam nas evidências tangíveis que cercam o serviço ao formar avaliações. Esses itens são bidimensionais: por um lado, focam equipamentos e instalações e, por outro lado, focam funcionários e materiais de comunicação.
- Empatia: é a capacidade de uma pessoa vivenciar os sentimentos de outra como se fossem seus, ou seja, a capacidade da empresa em não perder de vista o que é ser um cliente. Os funcionários devem dar atenção especial aos clientes e entender as suas necessidades específicas.
- Segurança: reflete a competência da empresa, a cortesia que demonstra para com seus clientes e a certeza de suas operações, o que inclui conhecimentos e habilidades, polidez, a consideração pela propriedade do cliente e o fornecimento de evidências que excluam os riscos físicos, financeiros e de confidência. Nessa dimensão, os funcionários deverão ser corteses e ter o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes.
- Presteza: comprometimento de uma empresa prestadora de serviços de maneira oportuna, ou seja, diz respeito ao desejo e/ou disponibilidade dos funcionários para produzirem um serviço. Os funcionários devem dizer aos clientes exatamente quando o serviço será oferecido, prestar serviços imediatos, estar sempre dispostos a ajudá-los e nunca estarem ocupados demais para atender a pedidos e solicitações.
- Confiabilidade: é exposta como a consistência e a certeza do desempenho de uma empresa; ou seja, o cumprimento da promessa anunciada. Nesse setor é imprescindível que os clientes percebam o comportamento dos funcionários como confiável.

Segundo Garvin (1992), cada fator é estanque e distinto, pois um produto ou serviço pode estar bem classificado em uma dimensão, mas mal cotado em outra. Entretanto, muitas vezes as dimensões estão inter-relacionadas, de modo que uma melhoria só pode ser obtida às custas da outra. Os pontos críticos da execução de um serviço são representados por dimensões da qualidade, que podem causar discrepância entre o esperado e o recebido. Das cinco dimensões da qualidade de serviço, os autores apontam a confiabilidade como sendo a dimensão mais considerada pelos clientes. Quando uma empresa executa um serviço falho, deixa de realizar seu objetivo, perde a credibilidade do cliente. A minimização dessa discrepância é fundamental para a gestão estratégica da empresa que deseja obter um padrão adequado de qualidade.

4. Shopping Centers

Na década de 1980, o desenvolvimento urbano, a evolução dos meios de comunicação, o aumento da demanda por produtos diversificados, a necessidade de maior segurança e conforto, as características climática, e a entrada da mulher na força de trabalho fizeram surgir novas organizações varejistas, os *Shopping Centers*.

Shopping Center vem a ser definido por Pintaudi e Frugoli (1992) como um empreendimento imobiliário de iniciativa privada que reúne, em um ou mais edifícios projetados para esse fim, lojas alugadas para o comércio varejista ou de serviços, sendo denominado por Hirschfeldt (1986) como um centro comercial planejado, sob um setor administrativo único e centralizado, que visa zelar pela manutenção e crescimento do capital da empresa.

Na década de 1980, *shopping centers* estavam localizados nas capitais, correspondiam a 83% (BNDES, 2003), característica que mostra o movimento de interiorização da população que se iniciou nessa época.

O número de unidades de *shopping center* tem dobrado a cada cinco anos desde a inauguração de sua primeira unidade em 1966, em São Paulo, como se pode verificar na Figura 1. Na região Nordeste, foi inaugurado em dezembro de 1975 o primeiro *shopping*, o *Shopping Center Iguatemi Bahia*. Cinco anos depois foi inaugurado o segundo *shopping center* nordestino, o do Recife.



Figura 1 – Evolução do número de shoppings
Fonte – ABRASCE (2004)

Atualmente, segundo a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE, 2004), o Brasil é o décimo país no mundo em quantidade de *shoppings* construídos, estando 64% deles localizados nas capitais, sendo na região Nordeste 87% localizados nas capitais e 13% no interior. Possuem os *shopping centers* brasileiros um padrão de qualidade que se equipara ao dos países desenvolvidos.

Conforme dados da ABRASCE (2004), os *shopping centers* geram 461 mil empregos pessoas/mês e tiveram um faturamento, em 2003, de R\$ 31,6 bilhões. E o percentual de vendas em relação ao varejo nacional (excluído o setor automotivo) foi de 18%.

Segundo o BNDES (2003), as vendas nos *shopping centers*, comparadas com as do comércio varejista, tiveram um desenvolvimento superior às vendas do comércio em geral, no que se refere tanto às vendas absolutas quanto à venda por metro quadrado de área bruta locável. Esses resultados são a consequência do que vem acontecendo atualmente: o crescimento das atividades dos *shopping centers* em detrimento das do comércio de rua.

Vários autores afirmam que os *shopping centers* estão substituindo o comércio de rua por que, além das vantagens competitivas empresariais que ele oferecem, trazem benefícios aos clientes, tais como: localização, estacionamento, segurança, comodidade de possuir várias lojas do mesmo setor em uma mesma área, atende às necessidades psíquico-sociais do cliente (pois o *shopping* é também um centro de lazer e entretenimento), dentre outras facilidades que oferecem.

Os *shopping centers* vêm apresentando uma visão empreendedora, contribuindo para o crescimento da qualidade de vida no Brasil e desempenham relevante papel na economia, como geradores de grande número de empregos diretos e com expressiva integração com a comunidade (ABRASCE, 2004).

De acordo com Underhill (2004), as atividades de lazer e serviço existentes em um *shopping* constituem o seu aspecto diferencial, pois as lojas costumam ser as mesmas. Segundo o BNDES (2003), as atividades de *shopping center* vêm passando por diversas transformações, dentre as quais se destacam a crescente utilização dos espaços do *shopping* para a instalação de clínicas e consultórios médicos, laboratórios, serviços públicos, universidades e outras atividades relacionadas com serviços e lazer, o que é positivo para os *shoppings*, pois gera um fluxo de passagem em horários, dias e épocas que não concorre com os picos das lojas tradicionais. Porém pode ser considerado ruim para os *shoppings*, pois reduz a receita média por metro quadrado, porque, se considerar essa unidade de medida, tais atividades pagam aluguel menor que o das lojas satélite.

Se o *shopping* apresenta um *mix* de todos os serviços da matriz de serviços, a administração deve adaptar-se para atender às necessidades e conciliar no mesmo espaço físico essa diversidade de serviços.

5. Características do *shopping center* pesquisado

O *shopping* escolhido para desenvolver esta pesquisa foi inaugurado em 1993 e é considerado o segundo maior do Estado, uma vez que oferece aos clientes 219 pontos comerciais de abrangência regional, nacional e internacional, divididos entre: cinco lojas âncoras (Hiper Bompreço, C&A, Lojas Americanas, Marisa e Insinuante), cinco grandes arrecadadores (complexo de cinemas, faculdade, centro médico e dois centros de lazer). Esses são os dez maiores arrecadadores do *shopping*. Além deles, o *shopping* ainda possui duas Praças de Alimentação (juntas possuem 27 lojas, incluindo lanchonetes, docerias, comidas típicas e internacionais) e um *mix* de lojas de varejo e de serviço.

Recebe cerca de 40 mil pessoas por dia, o que resulta em mais de 14,6 milhões de consumidores a cada ano, valor significativo, tendo-se em vista que a população da Região Metropolitana do Recife é de 3 milhões e meio de habitantes, conforme os dados do último censo realizado.

As vendas, no exercício de 2002, ultrapassaram a casa dos R\$ 275 milhões, resultado que comprova que o *shopping* já é o primeiro em desempenho (vendas R\$/m²) no Estado e uma das melhores *performances* do Brasil. Gera cerca de 4 mil empregos diretos, 63 modificando e valorizando o perfil econômico das áreas vizinhas, dados obtidos da administração do *shopping* estudado.

No *shopping* existem diversos serviços: correios, bancos, consertos de roupas e relógios, restaurantes, clínicas médicas e muitos outros. Para melhor analisar os prestadores de serviço existentes no *shopping* estudado, eles foram divididos em cinco categorias: faculdades, lazer e diversão, alimentação, centro médico e serviços. Pode-se conhecê-los, a seguir, na Tabela 1 abaixo.

Tipos de serviços oferecidos	Unidades existentes
Faculdades	2
Lazer e diversão	5
Alimentação	27
Centro Médico	10
Serviços	24
TOTAL	68
Fonte: As autoras (2006)	

Tabela 1 - Tipos de serviços oferecidos no *shopping* estudado

A administração do *shopping* estudado nunca havia se utilizada de instrumentos formais para avaliar a satisfação dos seus clientes (lojistas) em relação aos seus serviços, achando bastante interessante o questionário apresentado.

As entrevistas foram realizadas com os 68 prestadores de serviços existentes no *shopping*, avaliando a percepção e a expectativas deles em relação à administração.

Na análise do grupo de foco, as entrevistas foram realizadas com cinco dos gerentes da administração, sendo feita, portanto, uma amostragem por total dos gerentes da administração.

5. Resultados obtidos

O grupo de prestadores de serviços onde o questionário foi aplicado foi dividido em seis subgrupos para melhor compreensão das necessidades específicas: prestadores de serviço de Lazer e Diversão; prestadores de serviços de Alimentação; prestadores de serviços de Clínica Médica; prestadores de serviços de Serviços; prestadores de serviços de Faculdade.

A maior média obtida na análise da expectativa dos prestadores de serviço ocorreu nas alternativas relacionadas com a dimensão confiabilidade. O fato demonstra concordância com o estudo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), e também evidencia a importância dessa dimensão na formação das expectativas dos clientes.

Na análise dos valores médios dos grupos em relação às dimensões, a dimensão de expectativa mais elevada para todos os grupos, com exceção do grupo faculdade, foi a confiabilidade. O resultado, com nota 7,00, foi visto como o de maior frequência na análise da expectativa dos grupos. A dimensão também obteve as maiores médias para a análise da percepção nos grupos.

Os aspectos tangíveis foram os que tiveram as médias mais baixas, em média nos grupos, em relação à análise da expectativa e à análise da percepção.

As médias do desvio-padrão para a expectativa mostram-se inferiores às médias do desvio-padrão da percepção, o que sugere que as avaliações dos usuários sobre os níveis de expectativa são mais agregadas ao serviço percebido.

Analisando os valores do desvio-padrão, verificou-se em média uma baixa variabilidade das respostas, o que indica um nível elevado de expectativa, confirmando a importância desses itens, na opinião dos usuários.

Na análise do *Gap* 1, da percepção da administração quanto às expectativas do cliente, apenas cinco resultados foram positivos, compatíveis com a percepção da administração, mostrando que ela não está, como imaginava, a par das expectativas dos seus clientes.

As afirmativas que apresentaram os melhores resultados foram: manter os registros atualizados; comunicar aos clientes o prazo correto da conclusão dos serviços; a rápida

resposta aos questionamentos dos clientes; prestar o serviço certo na primeira vez; fornecer os serviços nos prazos previstos.

Dentre as afirmativas que tiveram menores médias tem-se: a capacidade de confiar na administração; o atendimento individual aos clientes; a gentileza dos funcionários.

Na análise do *Gap 5*, apenas uma afirmativa apresentou um resultado positivo, com nível de percepção maior que de expectativa, o que significa que os usuários avaliaram positivamente esse item. As vinte e duas alternativas restantes tiveram um resultado negativo, em que a expectativa foi maior que a percepção; ou seja, a qualidade do serviço não é satisfatória, quando comparadas as suas expectativas e percepções. As afirmativas que apresentaram os melhores resultados foram: a centralização dos prestadores de serviço no mesmo local; a capacidade de confiar na administração; a gentileza dos funcionários .

Dentre as afirmativas que tiveram menores médias, destacam-se duas relacionadas à dimensão empatia, e uma à confiabilidade: administração deveria ter propagandas voltadas especificamente aos prestadores de serviço existentes nos shopping; a administração deveria mostrar interesse pelas sugestões dos clientes; a administração deveria demonstrar interesse em solucionar as queixas dos clientes; a administração deveria fornecer os seus serviços no prazo prometido.

Isso significa, que a administração não está escutando os seus clientes, nem solucionam suas queixas, havendo uma falha na comunicação entre os clientes e a administração.

Por fim, foi realizado o estudo de desconfirmação entre as escalas percepção e expectativa, e uma análise bivariada, que confirmou o resultado obtido no *Gap 5*.

6. Conclusões

Procurou-se destacar a importância dos serviços na economia moderna, em que o fator satisfação dos clientes se tornou a ferramenta competitiva que as empresas utilizam para reter a liderança do mercado, principalmente em empresas de serviço, que vendem um produto abstrato e intangível, que é o serviço, que depende dos fatores psicos-sociais dos seus clientes para ser avaliado.

Fundamental para o sucesso de uma organização é o conhecimento preciso das expectativas do mercado e a percepção desse quanto ao que lhe é oferecido, diminuindo assim a lacuna existente entre o que é entregue e o que é demandado.

Assim, a aplicação de modelos de avaliação da qualidade de serviço que possibilite às empresas verificar as causas de divergência da percepção e expectativa dos clientes a fim de reduzir os *Gaps*, melhorando a qualidade do serviço, será essencial para o desenvolvimento da empresa e sua continuidade.

Após a análise que identificou os pontos fortes e os pontos fracos, verificou-se que a administração do *shopping* estudado necessita de mudanças para melhor se adaptar às necessidades dos seus clientes, alterando sua forma de comunicação estes.

As afirmativas que apresentaram os melhores resultados foram a centralização dos prestadores de serviço no mesmo local, a capacidade de confiar na administração e a gentileza dos funcionários.

Dentre as afirmativas que tiveram menores médias, destacam-se duas relacionadas à dimensão empatia, e uma à confiabilidade, a administração deveria ter propagandas voltadas especificamente aos prestadores de serviço existentes nos *shoppings*; a administração deveria mostrar interesse pelas sugestões dos clientes; a administração deveria demonstrar interesse

em solucionar as queixas dos clientes; a administração deveria fornecer os seus serviços no prazo prometido. Esses pontos críticos indicam a importância que o cliente dá aos aspectos ligados à dimensão confiabilidade. Esse dado é o aspecto apontado no estudo inicial de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) como sendo o ponto crítico para uma organização.

Os dados apontados ainda indicam que a avaliação realizada pelos clientes da administração do *shopping* estudado sobre a qualidade do serviço da administração não é satisfatório, pois a média geral do *Gap 5* foi negativa.

A análise dos dados da pesquisa de campo permitiu identificar lacunas em algumas dimensões da qualidade na empresa estudada. Os resultados confirmam a potencialidade do modelo utilizado neste trabalho como ferramenta de gerenciamento da qualidade de serviços da administração.

Considerando que a percepção e a expectativa traduzem características dinâmicas, os resultados aqui apresentados possuem uma veracidade temporária, devendo ser considerados importantes para o período de aplicação do questionário, ficando a sugestão para sua aplicação em trabalhos futuros. Recomenda-se aplicação de nova pesquisa no *shopping* estudado, pois o trabalho é pioneiro na avaliação da qualidade da administração dos *shoppings centers*, e também, para que seus resultados possam ser comparados com os da pesquisa realizada.

Referências

- ABRASCE, (2004) - Associação Brasileira de Shopping Centers. *Estatística da indústria do shopping center*. Disponível em: http://www.abrasce.com.br/ind_shopping/ind_shopp.htm. Acesso em: 15 abril 2004.
- ALBRECHT, K. (2000) - Vocação para o Serviços. *HSM Management*, São Paulo, 47 – 54, especial.
- BELIZÁRIO ,T. B., GIMENEZ ,C. , AGUILERA, L. M., BACIC, M. J. (2002) - Difusão da tecnologia da informação aplicada ao transporte rodoviário de cargas. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, XXII. 2002. Curitiba. Anais Curitiba, out.
- BNDES (2003) - Banco Nacional de Desenvolvimento Econ mico e Social. *Os setores de comércio e de serviços*.
- BOOG, G. & BOOG, M. (2003) - *Tempo de convergir: O impacto nas pessoas, organização e sociedade*. Editora Gente. São Paulo.
- CONSOLI, M. A. & MARTINELLI, D. P. (2001) - Avaliação da qualidade de serviços: um caso. *Revista da Administração Geral*, USP, 1-10, Junho.
- FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J. (2000) - *Administração de serviços: operações, estratégicas e tecnologia de informação*. Bookman Editora. Porto Alegre.
- GARVIN, D.A. (1992) - *Gerenciando a Qualidade – A visão Estratégica e Competitiva*. Qualitymark. Rio de Janeiro.
- HIRSCHFELDT, R. V.(1986) - *Shopping Center – o templo do consumo*. Abrasce. Rio de Janeiro.
- MORAES, M. N., LACOMBE, A. (2004) *Medição de qualidade de serviços de distribuição: um estudo de caso*. Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos/OLS05.htm>. Acesso em: 20 março 2004.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. (1988) - SERVQUAL: A multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, V. 64, number 1, 12 -40, New York University, Spring.
- _____ (1990) - *Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press. New York.
- _____ (1991) - Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal Retailing*, V. 67, number 4, 420- 450, New York University, Winter.
- _____ (1994) - Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based

on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, V. 70, number 3, 210 -230, New York University.

PINTAUDI, S. M. & FRÚGOLI, H. Jr. (1992) - *Shopping Centers: espaço: cultura e modernidade nas cidades brasileiras*. Editora da universidade estadual paulista, 1. São Paulo.

UNDERHILL, P. (2004) - *A magia dos shoppings: como os shoppings atraem e seduzem*. Elsevier. Rio de Janeiro.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A., BERRY, L. (1990) - *Delivering quality service*. Free Press. New York.